

**X CONFERENCIA BIENAL DE LA ASOCIACION INTERNACIONAL PARA EL ESTUDIO  
DE LA PROPIEDAD COLECTIVA:**

**LOS RECURSOS COMUNES EN UNA ERA DE TRANSICION GLOBAL: RETOS  
RIESGOS Y OPORTUNIDADES.**

**ENTRE LA MODERNIDAD Y LA TRADICIÓN: MANEJO DE RECURSOS EN  
COMÚN Y EMPRESAS SOCIALES EN COMUNIDADES MAYAS DEL SUR DE  
YUCATÁN.**

**Margarita Rosales González\* y  
Amada Rubio Herrera  
Centro INAH Yucatán**

**I INTRODUCCIÓN.**

Esta ponencia se refiere a la construcción de empresas sociales en sociedades indígenas como medio para alcanzar el bien común y un desarrollo endógeno y menos desigual. La empresa social se define básicamente por ser una unidad de producción de bienes o servicios, propiedad de un grupo social y tener como objetivo el beneficio social de sus integrantes. El trabajo también se inscribe dentro de la discusión de las formas de organización que permitan superar los intereses individuales y actuar en función de la colectividad al manejar recursos comunes, sin perder libertad e individualidad.

Y es que en la empresa social el gran reto es reconocer y equilibrar el bien común y el bien individual y, al mismo tiempo, lograr la eficiencia económica. En efecto, todos los estudios de las empresas sociales (*cfr.* Pass, 1990, Queitsh, *et al.* 1987, Bartra, 1991, Nuñez, 1992, Gaytan, 1992, Mata, 1990, MacLeod, 1991, Rosales, 1997, entre otros) coinciden en el doble reto que éstas enfrentan: alcanzar “la eficiencia económica”<sup>1</sup> en un ambiente dominado por las reglas de producción capitalista y mantener la participación igualitaria y democrática de sus miembros, siendo ello la fuente principal de los conflictos y contradicciones que la atraviesan.

Es cierto que son numerosos los casos en que esta contradicción no se ha podido superar; pero a pesar de ello, después de la caída del bloque socialista, de los estragos del

---

\* Doctora en Antropología, Investigadora del Instituto Nacional de Antropología, Centro Yucatán, México.

<sup>1</sup> Sin embargo, este concepto de eficiencia económica resulta relativo y estrecho y ha sido cuestionado proponiéndose un concepto más amplio de eficiencia social que incluya criterios ecológicos, sociales y políticos (*cfr.* Oswald, 1992 y Moguel, 1992).

capitalismo y del neoliberalismo y de los fracasos de la intervención vertical del Estado, estas formas de organización se continúan planteando como una tercera vía alternativa para el desarrollo. De manera que la discusión sobre empresas sociales y su viabilidad continúan vigente y sigue siendo un camino por explorar tanto en la práctica como en la academia.

En este trabajo abordamos esta problemática a partir de la construcción de empresas sociales en comunidades mayas del sur del estado de Yucatán caracterizadas por una agricultura de subsistencia. Estas “empresas” surgieron en la última década en la interacción con asociaciones civiles y/o funcionarios gubernamentales que canalizan fondos de instituciones privadas o públicas, preferentemente a grupos de base formalmente constituidas, por lo que tuvieron que adoptar figuras jurídicas ajenas a las prácticas, normas y valores propios de las formas de organización maya.

Es por ello que nos preguntamos ¿cómo se concretizan los viejos dilemas de las empresas sociales en estas nuevas organizaciones de indígenas mayas?, ¿Cuáles son los problemas y contradicciones que enfrentan dichas organizaciones para combinar una lógica de producción que responde a sus necesidades de subsistencia y modos de vida con la lógica del mercado capitalista? Interesa asimismo abordar la construcción de normas de manejo de recursos en común y de interacción del grupo, a partir de la interiorización de normas externas y de la refuncionalización y resignificación de las propias.

En este ámbito pretendemos referirnos también al capital social del que disponen o construyen las empresas y a los factores y dificultades para la consolidación de estas organizaciones en tanto sujetos sociales para el desarrollo de sus comunidades. Finalmente queremos destacar el sentido que estas asociaciones tienen para sus integrantes y la forma que en que se construye y se fortalece su identidad colectiva y étnica.

La información proviene principalmente de la observación de campo y las entrevistas realizadas durante el año 2003 dentro del proyecto de investigación del centro INAH, Yucatán: “Organizaciones indígenas y desarrollo comunitario en comunidades del sur de Yucatán”<sup>2</sup>. La colaboración desde hace más de cinco años con la asociación civil Misioneros A.C. en diversos proyectos de investigación, capacitación y desarrollo y la interacción con los promotores de la cooperativa *K’et Xiimbal* y con las distintas

organizaciones locales ha sido también primordial para elaborar esta ponencia y como motivación continua para nuestro trabajo. Nuestro agradecimiento a todos ellos.

## II LA MICROREGIÓN Y EL INICIO DE LAS ORGANIZACIONES.

Las comunidades a las que nos referimos en este trabajo: Xbox y Chaksinkin en el municipio del mismo nombre, Xohuayan en Oxkutzcab; Chaltunpujoy, Dzutoh, Sabacché y Kimbilá en el municipio de Tixmehuac, se localizan en la porción oriental de lo que se ha denominado la región sur de Yucatán ( Morales, 1981 y Morales y Rosales, 1985) (mapa 1). Esta región comprende el conjunto de 15 municipios que se extienden desde Opichén hasta Peto y se ubican a lo largo de la carretera Mérida-Chetumal, ocupando el llamado cono sur del estado. Tomando en cuenta la producción predominante, se observan dos zonas: la primera caracterizada por una agricultura de riego dedicada a la fruticultura y la horticultura que se comercializa en el mercado de Oxkutzcab, comprende los municipios de Ticul, Dzan, Mani, Akil, parte de Tekax, Muna, Santa Elena y parte de Sacalum.

En la segunda zona están los municipios maiceros y ganaderos de Tekax, Tzucacab y Peto y los pequeños municipios de Chacsinkin, Tixmehuac y Tahdziu, integrados a la actividad económica de los tres primeros, donde predomina la agricultura de temporal y las superficies irrigadas son escasas y aisladas.

Se trata de municipios y comunidades marginales a la agricultura de riego y comercial que caracteriza el sur del estado. En todas ellas la actividad predominante es el cultivo de maíz y productos asociados bajo el sistema de roza, tumba y quema conocido como milpa. Esta se complementa con la apicultura, las hortalizas en pequeña escala, la producción de aves y cerdos en el solar y, de manera importante, el trabajo artesanal de las mujeres, principalmente el urdido de hamacas. Durante algunos meses del año jóvenes y adultos varones salen a trabajar fuera de la comunidad para obtener los ingresos que les permitan afrontar el gasto familiar mientras llega la cosecha de maíz o de miel. (Rosales y Moya, 1999).

La tierra es de uso común pero se reconocen rumbos donde tradicionalmente hacen milpa determinadas familias y parcelas de uso continuo usufructuadas familiarmente y algunas propiedades privadas en posesión generalmente de varias familias. La presión

---

<sup>2</sup> Este proyecto se realiza bajo la responsabilidad de la Dra. Margarita Rosales quien llevó a cabo la

creciente sobre la tierra y la falta de reglamentaciones adecuadas ha llevado a la disminución del tiempo de barbecho y al deterioro creciente de la vegetación originaria de selva mediana, predominando los llamados montes bajos. El consiguiente descenso de la productividad de la milpa se ha contrarrestado con la utilización de insumos químicos, semillas mejoradas y con algunas otras modificaciones al sistema milpero como la no quema y la labranza mínima. El uso continuo de algunas parcelas de “*kankabales*” (tierra roja con cierta profundidad) ya sea con maíz o con hortalizas es otra alternativa utilizada por algunos campesinos.

Pese a la diversidad de actividades y de productos obtenidos y al volumen de los mismos, los bajos precios pagados en la localidad, la dificultad de transporte y acceso a un mercado justo llevan a un constante intercambio desigual, bajos ingresos y una economía familiar deficitaria y en continuo endeudamiento con los comerciantes locales. La aleatoriedad del temporal y los siniestros ambientales inciden también en la insuficiencia de maíz, en los bajos ingresos y niveles de bienestar. Los índices de marginalidad y desnutrición infantil son altos en estas comunidades tal como se detectó en el diagnóstico participativo realizado en esta microregión (Idem).

La población de estas comunidades, que varía entre los 35 y 2000 habitantes, es en su mayoría mayahablante (97%) con una tercera parte de monolingües, especialmente entre mujeres, niños y adultos mayores. Si bien la población conserva prácticas y formas de organización propias de la cultura maya-yucateca, está sometida a una fuerte influencia de la cultura “moderna” y capitalista con contenidos de discriminación hacia lo “maya” (Idem: 113).

En general hay un debilitamiento de las instancias comunitarias y ejidales de organización, falta de participación en las instancias colectivas de decisión y una creciente diferenciación y división política interna especialmente en Chacsinkin. De tal manera que el capital social comunitario, en tanto capacidad colectiva para actuar conjuntamente para obtener beneficios de interés común (*cf.* Flores y Rello, 2001, en Paré y Chavero, 2003), está igualmente debilitado y entorpecido por conflictos y clientelismos de manera semejante a otras regiones indígenas donde se han implementado proyectos de desarrollo sustentable (Paré y Chavero, 2003:32). Sin embargo la reciprocidad, la confianza, la

“parejura” se pueden encontrar en las unidades intermedias de organización integradas por parentelas con énfasis patrilineal (Rosales y Rejón, en prensa y Quintal *et al.*, 2003) las cuales representan una fuente importante de capital social. Ello es importante de considerar ya que implica que las empresas sociales para consolidarse han de buscar el capital social que requieren en estas estructuras intermedias o bien fortalecer, construir o reconstruir las capacidades necesarias para su actuar en colectivo.

Fomentar y acompañar organizaciones productivas.

El inicio del trabajo de la asociación civil Misioneros A.C. (MAC) en Chacsinkin y comunidades aledañas coincidió con dos eventos de diferente naturaleza pero que sitúan tanto a esta organización como a las empresas sociales que ha impulsado como parte de un contexto global y de movimientos sociales mayores (*cf.* Vargas Cetina, coord., 2002).

El primero fue el clima de efervescencia e impulso a la participación de la sociedad civil organizada a raíz del movimiento zapatista de liberación nacional en enero de 1994 en Chiapas. En la Península de Yucatán ello propició diversos encuentros e intercambios entre las pocas organizaciones no gubernamentales para el desarrollo y grupos de base existentes en ese entonces<sup>3</sup>. La acción del heterogéneo grupo de inspiración cristiana perteneciente a Misioneros Solidarios por el Reino (MSR) que se instaló en Chacsinkin a mediados de 1994 se vio animada por la utopía zapatista y cristiana y su trabajo se delineó en la práctica y en la interacción con otras asociaciones civiles con las que se realizó diversos proyectos.

Ese mismo año y obedeciendo a una dinámica diferente derivada de la Cumbre de Río, llegó a la Península el Programa de Pequeños Subsidios para el Desarrollo (PPS) de la Organización de las Naciones Unidas, que buscaba financiar organizaciones de productores y asociaciones civiles que contribuyeran con sus acciones a contrarrestar los efectos del deterioro ambiental y propiciaran el desarrollo sustentable. El grupo de MSR que ya residía en Chacsinkin se constituyó formalmente como una asociación civil en 1995 para poder acceder a estos financiamientos y de igual forma lo hicieron tres agrupaciones locales con las que se iniciaban prácticas de agricultura orgánica y de control del ácaro *Varroa jacobsoni* en los apiarios sin usar productos contaminantes de la miel.

---

<sup>3</sup> En febrero de 1994 esta organización coordinó el primer encuentro de grupos de trabajo popular de la Península a raíz del cual tres organizaciones civiles llevaron a cabo el Proyecto Peninsular de Desarrollo Participativo entre 1995 y 1998.

Este fue el inicio formal de las tres organizaciones mas antiguas a las que nos referimos con sus correspondientes líneas de trabajo: las mujeres en sus solares, los apicultores y los milperos que diversifican y sedentarizan sus prácticas agrícolas<sup>4</sup> (ver cuadro 1).

Además del impulso a las prácticas orgánicas o sin insumos químicos y de fomentar y trabajar con grupos organizados que pudieran consolidarse como sujetos sociales sustentables “con un papel activo y solidario en el desarrollo endógeno de su comunidad y microregión” (MAC, 2000) otras de las características distintivas del trabajo de MAC han sido el fortalecimiento de la cultura e identidad mayas y la formación de promotores y técnicos mayas locales que acompañaran dichas organizaciones. Dentro de esta línea los promotores que laboraban con proyectos financiados a MAC integraron hace dos años una cooperativa denominada *K’et Xiimbal* (el que acompaña) que actualmente gestiona y opera sus propios proyectos de capacitación y trabajo con los grupos productivos.

La formación de las empresas.

Las motivaciones iniciales para integrar una organización y la forma como se decide trabajar o comercializar en conjunto influye de manera decisiva en el desarrollo ulterior de la misma. Cuando la iniciativa y decisión de agruparse proviene de los futuros integrantes de una empresa, ésta tiene mayores posibilidades de consolidarse y ser autogestiva que cuando se trata de una imposición estatal o una sugerencia de agentes u organizaciones externas (*cf.* Krotz, 1988, Pass, 1990 y 1993 y Erasmus, 1977 ).

Desde luego entre la imposición y la autonomía hay muchos grados intermedios y lo más común es que se encuentren mezclados diversas formas de interferencia externa con motivaciones e intereses locales en el origen de las empresas sociales (*cf.* Krotz, 1988). La mayoría de las organizaciones estudiadas surgió en la interacción con los miembros de MAC o bien con los promotores locales o con algún otro agente proveniente de instituciones públicas o privadas.

Ello no significa que no hubiera un interés interno por agruparse para alcanzar metas comunes difíciles o prácticamente imposibles de lograr de manera individual, como sería la adquisición de un predio. O bien que la integración, bajo figuras jurídicas

---

<sup>4</sup> Se trata de “*Much’Kolelo’ob, Dzidzilché y Maayao’ob* .

reconocidas externas, no estuviera basada en grupos de acción ya existentes y en estructuras e instituciones locales como las parentelas con énfasis patrilineal (Quintal *et al.*, 2003 y Rosales y Rejón, en prensa).

Ello es particularmente claro en las organizaciones que denominamos agroforestales integradas por milperos que han estado experimentando con prácticas agrícolas que les permitan obtener mayores ingresos al mismo tiempo que evitan el uso de los agroquímicos y conservan el monte. Estos agricultores, practican la no quema en su milpa tradicional y cuentan con otras parcelas donde utilizan la labranza mínima o bien los cultivos de cobertura (leguminosas) y/o siembran hortalizas con insumos orgánicos y diversos frutales. También han enriquecido el monte circundante a su milpa con especies forestales como el cedro. El financiamiento para la instalación de infraestructura de riego, la operación del mismo, la compra de algún terreno privado o la construcción y operación de una bodega de maíz hacían necesaria la integración de colectivos no solo para captar los recursos sino también para operarlos, saldar créditos y “salir adelante” en sus propios términos.

En dos de los casos la iniciativa fue autónoma, una para poder adquirir una extensión de 120 has que resultaba una oportunidad y “que la única forma de reunir el monto era en grupo” y en el otro porque los hermanos Chan y sus allegados que acostumbraban apoyarse mutuamente en la siembra de su propiedad o en diversas actividades (*cf.* Rosales y Rejón, en prensa) aceptaron experimentar la labranza mínima como les mostraba un promotor de agricultura orgánica de Maní, a su agrupación “informal” le denominaron Cooperativa San Isidro Labrador. En ambos casos la cercanía e interacción con MAC llevó a que uno de los promotores locales trabajara con el grupo y se elaboraran y gestionaran proyectos ante Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) o bien a que se apoyara su constitución legal.<sup>5</sup>

En cuanto a los Maayao’ob el grupo inició con cuatro entusiastas y trabajadores milperos que decidieron aceptar la asesoría técnica y el apoyo de MAC para incursionar en la siembra de maíz y hortalizas con insumos orgánicos. Se trataba de personas emparentadas y muy inquietas que solían reflexionar sobre las causas de su pobreza y la forma de enfrentarla por lo que la integración del grupo conjuntó motivaciones internas y

---

<sup>5</sup> La Cooperativa San Isidro Labrador adoptó el nombre maya de *Meyhimáac* al constituirse legalmente hace 5 años. Posteriormente se elaboró un proyecto para ampliar su experiencia incorporando a 35 milperos más a los 8 originales pero al no lograr integrarse en la actualidad son 13 los socios de “*Meyhimáac ampliado*”

externas. Posteriormente ellos mismos integraron a parientes y amigos con parcelas contiguas y con los que pudieran trabajar (Quintal *et al.*, 2003: 343) para constituirse como Sociedad de Solidaridad Social (Triple S) y obtener el financiamiento de PNUD. A pesar de la creciente autonomía de este grupo en el inicio se recuerda esta “invitación” de integrantes de Misioneros para trabajar con abonos orgánicos y luego constituirse legalmente.

El parentesco, el compartir un mismo rumbo de trabajo y las relaciones de trabajo que ya mantenían algunos de ellos, fueron factores que se sumaron a la necesidad de agruparse para alcanzar las metas deseadas, a las acciones colectivas desarrolladas y a la iniciativa casi autónoma de llevarlas a cabo, todo lo cual ha redundado en la consolidación y/o autogestión de estos grupos, que si bien han contado con el apoyo y asesoría técnica de MAC y Ket Xiimbal se mantienen como tales independientemente a la misma.

No es este el caso de las organizaciones apícolas cuyo origen, como ellos mismos refieren, se remonta a una invitación de algún integrante de MAC (“gracias a los misioneros”) o del promotor apícola para formar un grupo, incursionar en la miel “orgánica” y obtener mejores precios por la misma. Se agruparon sobretodo para “recibir apoyos”. En un caso el agente externo que los formó era de otra asociación civil pero continuaron trabajando juntos porque los animó el promotor de *K' et Xiimbal* y en otro, uno de los socios que conocía el trabajo de estas organizaciones pasó de casa en casa a invitarlos, pero la actitud en general fue más bien pasiva, orientada a esperar apoyos “nos organizó para la ayuda del azúcar cuando pasó Isidoro (el huracán que azotó Yucatán en el 2002).

La naturaleza de la producción apícola en estas comunidades donde es básicamente complementaria a la milpa y a la que no todos tienen acceso, limita las interacciones entre los apicultores y las posibilidades de agruparse por parentelas o relaciones afines, al menos en las comunidades más grandes como Chacsinkin y Xohuayan. Así, la organización más antigua quedó integrada por tres grupos políticos y/o de trabajo, dos de los cuales representaban a los grupos de poder del norte y del sur que se habían enfrentado desde hacía tiempo en la comunidad y que, seguramente, aceptaron la invitación por no quedar fuera de estos posibles apoyos externos que estaban acostumbrados a negociar para sus



respectivos grupos (Rosales, 2000)<sup>6</sup>. En la organización de Xohuayan también se incluyó a apicultores de diferentes parentelas y preferencias políticas.

El origen claramente inducido de los grupos apícolas, la dispersión de su actividad y su composición interna ha dificultado la integración, autogestión y consolidación de los grupos y sólo en una de las comunidades de menor tamaño y más alejada, los socios apicultores tienen un mayor grado de participación y cohesión.

En cuanto a los grupos de mujeres que trabajan en sus solares o elaboran algún producto alimenticio como la horchata o el chocolate, la iniciativa para su integración provino de un agente externo, a manera de animación e invitación a reunirse para mejorar sus solares o realizar alguna actividad de beneficio común. En varios casos se realizaron diagnósticos participativos a partir de los cuales se analizaron las necesidades de las poblaciones y se acordaron las actividades a realizar, de manera que el desarrollo de estas agrupaciones ha llevado a la participación e interés creciente de las mujeres, animadas por su promotor o promotora. Las socias se han apropiado y construido su organización de acuerdo a sus intereses y formas de trabajar ya que encuentran en ellas diversas gratificaciones o beneficios que les son significativos como tener un espacio propio de trabajo, intercambio y esparcimiento. Las organizaciones de mujeres no se trataron específicamente en este trabajo salvo por algunas referencias, ya que ameritan un análisis especial.

### III EMPRESAS SOCIALES U ORGANIZACIONES CAMPESINAS PARA LA SUBSISTENCIA.

En las comunidades mayas de la península al igual que en todas las sociedades campesinas e indígenas siempre han existido diversas formas de asociarse e interactuar para alcanzar un bien común, ya sea para beneficio de unidades intermedias, como pueden ser las redes familiares, los grupos de *ch'a'cháak* (ceremonia de petición de lluvia), los gremios, las batidas para cazar venados, etc. o bien de toda la población como las fiestas o las cofradías.

---

<sup>6</sup> A pesar de que en la actualidad la coyuntura política los ha llevado a todos a militar en un mismo partido la presencia de estos diferentes grupos y parentelas se revela en los conflictos de sus directivas y en las pugnas internas por el liderazgo.

Y si bien en sentido amplio varias de estas asociaciones pudieran considerarse empresas, este término se refiere comúnmente a unidades económicas orientadas a la producción de bienes o servicios en donde los factores de la producción, tierra, capital y trabajo son asignados por una sola instancia (Cuanalo de la Cerda, 2004). La empresa requiere eficiencia económica para la obtención de ganancias crecientes y obedece a una lógica de producción que la lleva a obtenerlas, sobretodo si está inmersa en una sociedad capitalista. En el caso de las empresas sociales éstas han de buscar además el beneficio social de todos sus integrantes.

Las organizaciones a las que nos hemos referido se constituyeron para obtener beneficios económicos para sus integrantes. Todas buscan mejorar de alguna forma su calidad de vida obteniendo productos que puedan vender o consumir, mejorar la actividad económica que realizan con infraestructura adecuada y encontrar alternativas para comercializar sus productos a precios justos. Entre sus objetivos mencionan la instalación de sistemas de riego, incrementar el número de colmenas por socios, construir bodegas o centros de acopio para sus productos, diversificar su producción, capacitarse para obtener miel orgánica con mejor precio y venderla directamente. Y para ello requerían de eficiencia económica y ser competitivos en un mercado capitalista predominante.

Sin embargo, consideramos que la lógica de producción y organización de estos grupos obedece a sus necesidades de subsistencia y modos de vida, a semejanza de la lógica campesina de las unidades familiares de producción y no a la lógica capitalista. Esto no porque no deseen obtener ganancias sino porque no tienen las condiciones para operar como una empresa de este tipo. Por ello difícilmente se puede hablar de eficiencia económica en términos capitalistas. ¿Cuál es el sentido entonces de estas empresas para sus integrantes?, ¿qué es lo que hasta ahora han obtenido?

Tomemos como ejemplo al grupo *Mayao'ob* cuya empresa se ha hecho cada vez más compleja y diversificada. El grupo inició su trabajo con la siembra de maíz y de hortalizas con insumos orgánicos en grandes solares en los que se instaló paulatinamente un sistema de riego con diversos subsidios. Al mismo tiempo continuaron con la milpa en tierras del ejido pero evitando tumbar y buscando realizarla de forma permanente utilizando el sistema de roza, tumba y quema. Para ello recibieron el apoyo de un proyecto de las

Naciones Unidas que también subsidió la siembra de especies maderables y frutales para enriquecer el monte alrededor de la milpa.

Posteriormente, en el año 2000, aceptaron un programa de la SEMARNAP para producir tilapias (mojarras de agua dulce) que les permitiría fomentar el consumo local de pescado, además de venderlo en Mérida. También contarían con ingresos para no tener que salir a trabajar fuera de su comunidad y poder atender sus parcelas y el agua de los estanques se aprovecharía para regar las hortalizas. El proyecto no redituó como se había proyectado ya que el costo del alimento resultó mayor y el pescado no se pudo vender en Mérida, entre otras razones por dificultades de transporte<sup>7</sup>. Además el uso del agua ya no se considera agrícola sino industrial lo que ocasionó multas, realizar análisis de descargas residuales y un aumento de su costo que no estaba contemplado. El cultivo de tilapias se había mantenido para consumo familiar y ventas en la comunidad que “ya se había acostumbrado a comer pescado” aún sin utilidades, pero la multa y la falta de tiempo para atenderlas como se requería llevó a abandonarlo este año.

Sin embargo, como el grupo se ha distinguido por el cumplimiento de los compromisos contraídos en cada proyecto las instituciones siguen apoyándolos. En el 2003 la secretaría de Desarrollo Social estatal les ofreció la cría de borregos en asociación con una empresa privada quien les entregaría los pies de cría, previo pago de la Secretaría, les vendería el alimento y les compraría los borregos en pie. A pesar de comprender que el convenio era seguramente ventajoso para la empresa, el grupo decidió aceptar ya que el crédito para construir las instalaciones e iniciar la cría les permitiría subsistir unos meses, además se proponían anotar todo lo que les entregaran y su costo. Otro de sus móviles era contar con borregaza<sup>8</sup> para la preparación del abono orgánico para las hortalizas que planean sembrar a una mayor escala, con un sistema de riego y una planta de energía solar en su nueva propiedad en las afueras del pueblo, de nuevo gracias a un proyecto de Naciones Unidas.

Además de estas actividades algunos de los socios continúan con su milpa tradicional o bien atienden sus colmenas y a pesar de que siempre han buscado ya no tener que salir a trabajar fuera como muchos de los milperos del pueblo, todavía tienen que

---

<sup>7</sup> “...fue un proyecto de escritorio, no está estudiado, no fue puesto en práctica” a decir de uno de los socios.

<sup>8</sup> Com. verbal del dr. Carlos Franco del INIFAP, institución a la que los socios pidieron evaluar el hato que les entregó la empresa.

“chambear” (trabajar por un salario) dentro o fuera de la comunidad para obtener ingresos para su consumo. Si a todo este trabajo se añade los talleres de capacitación, comprometidos con los proyectos y las continuas asambleas para estar todos informados y ponerse de acuerdo, se puede entender que los 13 socios varones no tienen tiempo para atender de forma adecuada todos sus proyectos productivos.

La diversificación de actividades obedece en parte al modelo campesino maya de uso múltiple del ambiente sin concentrarse en una sola actividad o cultivo como una estrategia de contar con distintas alternativas para consumo y venta. La diversificación de proyectos ha sido también una forma de captar recursos que se les ofrecen e ir adaptándolos a sus necesidades; pero pese a la infraestructura con la que cuentan y a los subsidios recibidos no están obteniendo ganancias ni obteniendo el pago del trabajo de todos los socios. A ello contribuye las dificultades de contar con asesoría técnica oportuna para tan variadas actividades, la falta de un mercado justo para sus mercancías, con el consiguiente bajo precio que obtienen por ellas y el que no cuenten con ahorros para poder cubrir su trabajo en sus “empresas”, estableciéndose un círculo vicioso de falta de recursos, salida a “chambear”, descuido de sus actividades productivas, baja eficiencia y productividad etc.

A pesar de lo mencionado, el grupo no se desanima, esperan “salir adelante”, buscan satisfacer las necesidades de su familia pero sobre todo de sus hijos a largo plazo. Con esta diversificación de proyectos y actividades están pensando en que serán sus hijos quienes manejen una u otra empresa “es para que tengan donde trabajar en el futuro, porque afuera no hay trabajo seguro” ni suficientes oportunidades para los hijos de campesinos. Quieren construir alternativas productivas para ellos, pero en su pueblo, reproduciendo su forma de vida en mejores condiciones. Es por ello que consideramos que no se manejan con una lógica capitalista sino que integran una “empresa social de subsistencia” cuyas estrategias se encaminan a la reproducción simple de su organización y de sus unidades familiares y forma de vida para lo cual requieren de actuar en colectivo.

Una de estas actividades de gran relevancia para el grupo es la celebración anual del *waaji kool* o comida de la milpa que se realiza en uno de los grandes solares que trabajan entre todos. Para ello todos cooperan con una gallina, maíz y otros insumos para la preparación de los grandes panes que se hornean bajo piedras calientes. Las mujeres hacen y reparten comida lejos de donde el *Jmeen* (oficiante religioso) y los socios levantaron el

altar con su enramada y preparan el horno y los panes de masa de maíz. Durante casi todo el día el *jmeen* (hacedor en maya) recita oraciones y ofrenda *báalché*, bebida sagrada, *sak'a'*, bebida de maíz y los *noj waa* y la gallina en *k'óol*. Con ello se agradece la cosecha del año anterior y se espera sea propicia la nueva. Esta ceremonia los ha afirmado como grupo y en su cultura maya, fortaleciendo su identidad, pero ha supuesto dedicarle trabajo y recursos año con año ya que una vez que se empieza a realizar no se puede dejar de hacerlo pues los “señores” se acostumbran a que se les ofrezca comida y al faltarles pueden causar algún daño.

Es cierto que los *Mayao'ob*, han recibido subsidios e infraestructura y han comprado un terreno de 40 has fuera del ejido, pero ello hasta el momento sólo les ha permitido permanecer por mayor tiempo junto a sus familias, contar con una producción mas variada y con ello con más opciones de ingreso; pero sobretodo “ahorrar” para el futuro de sus hijos.

A los beneficios obtenidos hay que agregar la formación en múltiples aspectos a la que han tenido acceso como socios de su organización y que al igual que en otras empresas agroforestales se reconoce como algo positivo especialmente las capacitaciones técnicas que pueden aplicar. En general son los socios los que incluyen en sus proyectos los talleres que consideran necesarios o bien los acuerdan con los promotores de *K'et Xiimbal* para que los programen en su trabajo. Los talleres de contabilidad donde aprenden a anotar sus gastos, demandar las facturas y efectuar las comprobaciones requeridas, también los consideran de utilidad, sobretodo cuando han sido reforzados en la práctica y asesorados por el contador local de la cooperativa. Ello no significa que hayan comprendido cabalmente (los socios y el contador) una lógica de requerimientos legales y hacendarios que les resulta totalmente ajena e incongruente con sus ritmos y condiciones de vida<sup>9</sup>.

Son estos algunos apuntes, reflexiones y preguntas, algunas todavía sin respuesta, que hacemos sobre el caminar de estas “empresas” en pro de sus sueños y metas. Metas que

---

<sup>9</sup> MAC ha buscado que sean los comités, tanto de las organizaciones de productores como de los promotores mayas, quienes se hagan cargo de su administración y de trámites legales y declaraciones de impuestos a los que obligatoriamente se han de ajustar estas sociedades. Los comités llevan a cabo su contabilidad a su manera, al igual que la información a los socios, pero hay gestiones legales, como los cambios de directiva en actas notariadas o las declaraciones, que resultan tan ajenos, engorrosos y tardados que los socios sólo se limitan a firmar mientras la asesora de MAC intenta poner en contacto mundos totalmente disímiles; mientras los funcionarios muchas veces no pueden entender los ritmos y tiempos de las empresas campesinas y éstos, a su vez, los tiempos y urgencias de las declaraciones de hacienda.

programan año con año, acompañados del técnico agrícola de, milpero maya como ellos, acorde a lo que pueden alcanzar con sus condiciones de trabajo *K'et Xiimbal* y producción, pero diferentes seguramente de lo que los funcionarios de las dependencias plantearon en el escritorio.

#### IV TRABAJANDO EN GRUPO ( *MUCH' MEYAJ* )

Los nombres de las organizaciones de mujeres: *Much' Koolelo'ob* (mujeres juntas), *Much' Meyaj Ko'olelo'ob ti' horchata* (mujeres que trabajan juntas para la horchata), *Much' Ko'olelo'ob ku paak'alo'ob* (Mujeres juntas que siembran), refieren la característica distintiva de su nueva identidad: esta acción colectiva, este coordinarse y asociarse de una nueva forma para alcanzar metas comunes, ya sea tan sólo recibir “apoyos” y capacitación o bien administrar recursos y bienes comunes como las parcelas, el sistema de riego o los centros de acopio.

En efecto trabajar en colectivo significa construir un sujeto social que organice el trabajo y tome decisiones sobre el qué, cuanto y cómo producir y sobre cómo distribuir los ingresos (Rosales, 1997:242). En todas la organizaciones estudiadas han debido tomarse acuerdos y realizar actividades colectivas pero también mantienen el trabajo individual de los socios, difiriendo en los tres tipos el predominio de acciones colectivas e individuales (cuadro 1)<sup>10</sup>. Las faginas o trabajo voluntario para la construcción y mantenimiento de infraestructura común, la bodega de maíz o el centro de acopio, los talleres de capacitación y las reuniones y/o asambleas periódicas son las acciones colectivas que todos comparten.

Las organizaciones agroforestales han combinado en diferentes momentos el trabajo colectivo y el individual. Pueden elaborar la composta en grupo e igual instalar el riego y establecer turnos para cuidar los borregos, alimentar las tilapias, limpiar un estanque, o hacer uso de la ayuda mutua para realizar la labranza y limpieza de las parcelas. También han debido coordinarse para enriquecer el monte ejidal circundante a sus milpas con especies maderables. Pero lo común es que en cuanto a la siembra de sus hortalizas, frutales y milpa, cada quien atiende su parcela o sus eras. Este trabajo se realiza en familia pues en ocasiones ayudan los hijos y la esposa sobretodo para la cosecha, misma que ésta se encarga de vender en el pueblo. Sin embargo, en ocasiones han contado con una parcela

común en el que se ha buscado sobretodo el beneficio de la organización y no de los socios en particular, lo que ha apuntalado la construcción del interés colectivo. En este mismo sentido apunta el fondo común que algunos han mantenido al que destinan un porcentaje de los ingresos particulares que obtienen en los proyectos comunes. Cuando los ingresos son de una actividad realizada entre todos como las tilapias, la cría de borregos o el banco de maíz, se destinan a pagar créditos contraídos, al fondo común y, según acuerden, se distribuyen entre los socios.

De igual forma, los grupos de mujeres combinan ambas actividades ya que preparan la composta entre todas estableciendo turnos para voltearla o bien, según sea el caso, elaboran el chocolate y la horchata en conjunto. Algunos grupos al inicio de su trabajo y capacitación contaron con un solar común o solar modelo en el que todas trabajaban pero tendían a dividir las eras que cada quien sembraba. Con ello buscan cuidar el que todas trabajen parejo en aquello que requiere el esfuerzo conjunto pero también el evitar conflictos y que cada quien coseche según cuide sus sembrados. No obstante, el trabajo de sus solares, de cría de aves y puercos y de siembra de hortalizas y frutales es responsabilidad de cada una, aún cuando suelen contar con el apoyo de su familia. El grupo que se ha capacitado en confección y bordado de blusas y vestidos, manufacturan las prendas en sus casas pero anhelan contar con un local propio donde reunirse a trabajar y realizar talleres y asambleas.

La comercialización también combina lo individual y lo colectivo: cada socia vende por su cuenta los productos de su solar o los consume pero se intenta encontrar mercado en conjunto para las blusas. La venta de chocolate y horchata es una gestión colectiva de las respectivas empresas, encargándose la tesorera de llevar la contabilidad y repartir posteriormente las utilidades a las socias.

Son las organizaciones de apicultores las que comparten el menor número de actividades comunes ya que la atención de sus colmenas, distribuidas en general por diferentes rumbos del ejido, se realiza de forma individual. El “apiario escuela” que se intentó formar en el grupo mas antiguo no dio resultado. No todos dieron su aportación para iniciarlo pero no acudieron a atenderlo. Las reuniones periódicas para repartir equipo o insumos, las faginas que han debido realizar en la construcción del centro de acopio o los

---

<sup>10</sup> Esta combinación y contraposición de espacios colectivos e individuales tanto en la producción como en la

talleres de capacitación a los que no todos asisten, no han sido suficientes para construir la identidad colectiva, con la excepción de uno de los grupos. De igual forma el acopio de la miel concierne al encargado o al presidente del grupo que se entiende con cada socio y a su vez con el técnico de *K'et Ximbal* quien es el que concentra la miel y se encarga de la comercialización junto con el presidente del grupo más antiguo.

El hecho de que la miel se considera una actividad secundaria básicamente extractiva a la que se le dedica poco trabajo<sup>11</sup>, la forma en que se iniciaron y trabajan los grupos, las motivaciones iniciales de “recibir apoyos”, las divisiones o poca integración de los mismos y el que no hayan participado en la elaboración y gestión de los proyectos, han contribuido a la poca apropiación colectiva de las organizaciones apícolas y del centro de acopio para los cinco grupos que se construyó en Chacsinkin en el 2003<sup>12</sup>. Dicho espacio para el almacenamiento de la miel en el que todos participaron con más o menos faginas es una posibilidad para la construcción del interés colectivo de todos los grupos que pertenecen a la asociación microregional. De igual forma el cuidado del monte ejidal alrededor de los apiarios y la siembra de lipia, especie melífera que también enriquece el monte, son metas contempladas en los proyectos que están pendientes de llevarse a cabo, Ello supone la participación creciente de los socios en la definición de sus metas, actividades y normas y una constante animación y acompañamiento de los asesores de MAC, promotores locales y directiva de la organización microregional hacia su consolidación como empresas sociales y para la construcción del capital social e identidad colectiva que requieren.

Capital social y normas locales. resignificadas y aprendidas.

Coincidimos con la importancia que muchos estudios le confieren al capital social para hacer posible la acción colectiva (Ostrom y Ahn, 2003, Flores y Rello, 2001, Nigh, 2002, Paré y Chavero, 2003 entre otros). Esta capacidad para actuar conjuntamente para alcanzar el bien público, se refiere a aspectos de la organización social como la confianza, la

---

comercialización es una estrategia común en las empresas sociales, ver al respecto Paré y Chavero, 2003:242

<sup>11</sup> Apicultores mayores se han lamentado de que anteriormente con pocos cuidados y trabajo se obtenían buenas cosechas de miel y ahora hay más enfermedades y cuesta más trabajo y dinero atender a las abejas.

<sup>12</sup> La excepción es el grupo de la comunidad de Sabacché para quienes la capacitación y la venta de la miel a mejor precio ha representado un beneficio significativo considerando lo alejado de su comunidad y la poca atención que recibe del municipio. Aquí todos participan tanto en el trabajo como en talleres y reuniones.



reciprocidad, las normas y valores compartidos, las redes de intercambio y participación, las reglas de uso de recursos y de resolución de conflictos etc. El capital social se encuentra inmerso “en una estructura social y en una base cultural e institucional dada” (Paré y Chavero, 2003: 314), pero no permanece estático sino que continuamente se transforma, se construye o se recrea, se fortalece o se debilita (*cf.* Ostrom y Ahn, 2003: 197).

En relación al pueblo mayas podemos constatar cómo algunas de sus instituciones, normas y sistemas de intercambio recíproco han sido vitales para su sobrevivencia en algunos períodos de su historia, como la cofradía colonial (*cf.* Farris, 1992 ), o a través de toda su devenir como las parentelas con énfasis patrilineal (*cf.* Quintal et al, 2003) consideradas como las redes que tejen los pueblos a través de las cuales se establecen los intercambios recíprocos y la solidaridad (Rosales y Rejón, en prensa).

Al hacer referencia a empresas sociales en comunidades indígenas suele considerarse que éstas se pueden construir a partir del capital social que en ellas existe o bien que éste se puede reconstruir con cierta facilidad. Empero, el proceso resulta más complejo y difícil ya que como apuntábamos al inicio muchas veces este capital social se encuentra debilitado, se requiere refuncionalizar, o construir de acuerdo a las nuevas condiciones y puede ser casi invisible.

Es cierto sin embargo que hemos encontrado que las organizaciones que tienen una mayor consistencia y tienden a ser autogestivas y sustentables son aquellas que se basan en algunas de estas instituciones, normas y prácticas que han sido y continúan siendo parte de la cultura maya. Así los grupos agroforestales y algunos de los grupos de mujeres están formados por parentelas que tienen un núcleo de parientes consanguíneos bilaterales a los que se agregan algunos otros emparentados por alianzas o por afinidad o amistad<sup>13</sup>. Esta afinidad así como las normas que han establecido para trabajar en conjunto ha contrarrestado las diferencias políticas gestadas a su interior. Por el contrario algunas rupturas, conflictos, falta de integración o desertión de socias se relacionan con la pertenencia a dos grupos o parentelas diferentes.

Esto no significa que todas las normas y prácticas tradicionales faciliten la acción colectiva o la consolidación de estas empresas sociales. A continuación referimos algunas

---

<sup>13</sup> Ver Quintal, *et al.* 2003: fig. 50 para las relaciones familiares del grupo *Mayao'ob* y Rosales y Rejón, en prensa para la de los *Meyhimáac*.

de las normas y valores propios y el efecto que tienen para el desarrollo de la organización y otros que han tenido que refuncionalizar o aprender.

La “parejura” como se designa localmente a participar de manera equivalente en un trabajo colectivo como era antes la construcción de casas que se quemaban o el efectuar las faginas que acordaba la autoridad, el colaborar en alguna ceremonia etc. es un valor que antes se encontraba en las comunidades o sectores de las poblaciones pero que actualmente se restringe a grupos intermedios como las parentelas señaladas. Entre las organizaciones estudiadas, sobretodo en las agrícolas y en las de mujeres, se establecen diversas normas para que todos trabajen parejo. Una de ellas es trabajar por turnos, cada quien sabe el orden en el que le toca realizar tal o cual práctica o acudir a reuniones o eventos externos. Esto destaca en la comunidad de Xohuayan donde el grupo *Mejimáak* acostumbra los turnos incluso para acompañar al presidente a realizar gestiones o para acudir a diversas invitaciones y talleres de capacitación en diferentes lugares.

Así cuando se celebró el Encuentro anual de todas las organizaciones de la microregión al que estaban invitados todos los que pudieran acudir, de *Mejimáak* asistieron los socios a quienes tocaba su turno y a uno de ellos lo suplió su hijo. En el caso de la organización de mujeres Flor de Lirio acuden por turnos a acompañar a la socia soltera que se capacita en los talleres de formación de promotores en Chacsinkin.

Los turnos también se pueden suplir con algún pariente, por lo común un hijo o incluso pagar para que otro asista. Cuando esto ocurre con frecuencia comienza a desvirtuarse la participación colectiva de todos los socios que era lo que se buscaba y esto ocurre asociado a diferenciaciones económicas al interior ya que quienes tienen mayores ingresos suelen pagar turnos y no acudir a reuniones o faginas.

Los *Mayao'ob* también utilizan este sistema de turnos para cuidar los borregos o las tilapias, turnos que pueden ser pagados cuando existen recursos de algún proyecto y que permiten distribuirlos de manera equitativa ya que no es suficiente para que todos los socios trabajaran en su empresa. Algunas veces el procurar que todos hagan su parte puede resultar más tardado que si lo hicieran solo algunos, como el camino de piedras que construyeron en uno de los solares que conduce a la palapa donde realizan sus talleres. Este se dividió entre todos los socios y a cada uno le tocó una pequeña parte y si alguno faltaba

la presión social lo llevaba a efectuarlo, ello llevó varios días hasta que cada uno pudo hacerlo, pero estas prácticas fortalecen la confianza y la identidad colectiva

Es relevante señalar como en algunos grupos como los apicultores de Xohuayan los socios participan parejo en lo que se refiere a realizar trabajos acordados como la faginas o el cuidado individual de sus colmenas, el aplicar correctamente los medicamentos autorizados para sus abejas etc., pero no gustan de asistir a las reuniones con el promotor Hay grupos de mujeres donde también se quejan de que las socias “no jalan parejo” pero se refieren sobretodo a que no acuden a las reuniones siempre que se les llama. Por el contrario hay grupos que se distinguen por cumplir todos con las faginas y acudir siempre a sus reuniones.

La forma de presión tradicional para cumplir con este trabajo es mas bien la social, así antiguamente cuando se debía limpiar el camino que conducía a las milpas de un determinado rumbo, todos los de la sociedad de *Ch'a'cháak* que siembran en ese rumbo salían a cortar la maleza y si alguno no lo hacía le dejaban el tramo más retirado del poblado. Todos sabían quien había faltado de manera que terminaba por hacer “su parte”. Pero cuando no existen estas condiciones de visibilidad, predictibilidad<sup>14</sup> y presión social (*cf.* Erasmus, 1977) que crean confianza en los grupos, resulta más difícil que todos hagan su trabajo. Este el caso de los grupos mas numerosos de apicultores algunos de cuyos miembros no salen a realizar sus faginas y los demás socios prefieren no expulsarlos para evitar conflictos y “chismes” que pueden resultar más dañinos a la organización. El prestigio y/o el poder simbólico de algunos viejos líderes influye para que sus opiniones cuenten y no se les sancione cuando no participan.

Otra de las prácticas que se repite en los grupos es que los trabajos y responsabilidades del comité se concentran en la persona del presidente, de manera que el secretario y el tesorero solo lo son en el papel. En los casos estudiados no se trata del interés por concentrar el poder o de sustraer recursos como refieren Paré y Chavero, (2003) sino en considerar normal el tener que desempeñar todas las actividades del comité asumido como un “cargo” que tienen que “sacar adelante” y cumplir con todas las

---

<sup>14</sup> Charles Erasmus refiere como en los grupos pequeños donde los miembros se conocen y pueden vigilarse y premiarse o castigarse unos a otros se dan condiciones para la predictibilidad social. En los grupos y comunidades primitivas el altruismo recíproco permanece mientras sus integrantes pueden establecer controles mutuos con sanciones e incentivos sociales como el ostracismo o el prestigio (1977:71).

obligaciones ya que desde el principio sabían que iban a laborar más que los demás socios. En dos de los casos apícolas los presidentes actúan como tesoreros administrando con rigurosidad los recursos y rindiendo cuentas a sus compañeros sin que el resto del comité muestre interés alguno en participar. En otros el presidente ya se siente muy cansado porque siempre le toca salir a “perder su día” de manera que decidieron turnarse para acompañarlo en espera de que se termine el proyecto. El presidente no se cambia porque nadie quiere o se siente capaz de asumir su cargo.

Esto ocurre también en algunos de los grupos de mujeres y en otros es al comité al que se le relegan todas las responsabilidades, quedando las socias solo a la espera de que les avisen de una reunión, les repartan algún apoyo o “hablen” en su representación y no se plantea su relevo a pesar de llevar más de 5 años, ya que dicen que nadie más sabe escribir o hablar bien. En uno de los talleres de los integrantes de MAC y *K’et Xiimbal* se sugirió que esto podía ser una forma tradicional de ejercer el poder que recordaba al *jo’ol po’op* (cabeza de un grupo o principal que a veces tiene un ayudante), siendo los comités una figura occidental transmitida a las organizaciones locales.

Sin embargo esta práctica también ocurre en otras empresas sociales y organizaciones campesinas y puede llevar al desgaste y cansancio de los mejores dirigentes y de los miembros con mayor empuje y responsabilidad que (cfr. Pass, 1990), por lo que se desaniman si los demás no colaboran y abandonan la organización. Por ello se sugiere propiciar que se repartan las tareas entre los diferentes integrantes de los comités de administración y que se den incentivos o algún tipo de apoyo para compensarlos.

#### Transformación y aprendizaje de prácticas y normas sociales

Como ya habíamos mencionado “trabajar en colectivo es un entonces un proceso complejo y conflictivo que implica transformar practicas sociales no solo en su expresión material sino en su dimensión conceptual y cultura, modificando el modo de ver y hacer las cosas creando nuevas normas o adaptando las ya existentes” (Rosales, 1997:23). Si bien es cierto que en muchos aspectos las empresas sociales se asemejan a las formas tradicionales de organización, son también muchos los aprendizajes, las rutinas cotidianas modificadas o las normas que han debido construir o adaptar para el funcionamiento de su empresa.

Entre ellas cabe mencionar las nuevas técnicas y métodos para realizar algunas de sus labores productivas especialmente las que se refieren a la elaboración de composta y utilización de productos orgánicos en lugar de insumos químicos o de los “polvos” con los que solían combatir el ácaro que daña a las abejas. Estos aprendizajes no han estado exentos de resistencias pues algunos apicultores de mayor edad consideran que ellos siempre han sabido atender a sus abejas y esos “polvos” dan buenos resultados.

Asimismo las organizaciones agroforestales han tenido que coordinarse para organizar su trabajo en conjunto y esto ha supuesto hacer programaciones y alterar sus ritmos y formas de trabajo acostumbrados. Otro aspecto novedoso han sido las reuniones periódicas con el promotor y asesor técnico ya sea para tomar algunos acuerdos, reforzar o dar alguna capacitación, revisar trabajos realizados y programar nuevos, revisar las funciones del comité etc. o bien realizar algún taller de formación. Todo ello implica desplazamientos y horarios que alteran sus actividades cotidianas. En algunos grupos no todos asisten o llegan a tiempo y el promotor ha de esperar a que se vayan reuniendo. Otros en cambio acostumbran hacer sus asambleas, con o sin el promotor, con bastante frecuencia para tomar toda clase de acuerdos y estar todos bien informados. Entre los *Mayaoób*, el comité está impulsando que todos lleven sus libretas y apunten los acuerdos y los informes que se dan. Esto hace que las asambleas tarden mucho, a veces hasta las doce de la noche pues ahora ya todos hablan y opinan.

Todo ello ha llevado a la elaboración de algunos reglamentos, no necesariamente escritos, en los que se fijan normas y sanciones para los que no cumplan con determinadas obligaciones, por ejemplo llegar tarde, hacer las faginas, acudir a las juntas. La mayoría de los grupos de mujeres ha establecido multas en dinero por inasistencia o no hacer los trabajos acordados, pero ello no siempre ha dado resultado ya que si bien el acuerdo ha sido consensado entre todas las socias, la inconformidad de algunas muestra que callaron ante la mayoría y les resulta oneroso o no entienden porque tienen que pagar. En uno de los grupos esto llevó a chismes y críticas, los cuales suelen afectar mucho a las socias que, antes de aclarar los malos entendidos, prefieren salir de la asociación.

En otro de los grupos de agricultores de la misma población una de las causas de desertión fue la aplicación del reglamento pues los que no acudían a las reuniones, vieron acumular su deuda y dejaron el grupo. Por ello los integrantes ya no hacen mención al

reglamento sino que prefieren los acuerdos y “cuando uno falla se habla y se repone el turno”. Consideramos que todas estas normas acordadas de forma interna y con poca o ninguna interferencia del promotor, son las denominadas normas informales (Ostrom y Ahn, 2003) que al ser los propios integrantes los que las establecen hacen posible, la confianza, la gestión y la apropiación colectiva de la empresa lo que no sucede cuando las normas son impuestas de manera externa.

Precisamente la constitución legal de estar asociaciones como Cooperativas o Sociedades de Solidaridad Social representa el tener que adoptar y ceñirse a disposiciones jurídicas externas y totalmente ajenas a sus normas y formas de organización. La constitución obliga a realizar trámites ante notarios para poder recibir fondos de las Naciones Unidas, según disposición de la Secretaria de Relaciones Exteriores, o de dependencias gubernamentales como la Secretaría de Desarrollo Social. Una vez registrados han de hacer declaraciones de impuestos y los cambios de directiva que en el caso de las Triple S son cada dos años, al igual que la entrada o salida de nuevos miembros deben ser avaladas por un notario, lo cual a más de los viajes implica costos. Los comités de las empresas están informados de estos trámites pero la mayoría de los socios se limitan a firmar o poner su huella donde se les indica, sin leer lo que dice el escrito lo que redundo en desconfianza hacia quienes realizan estos trámites.

#### V CONSIDERACIONES FINALES: Empresas Sociales, Identidad y Desarrollo

La consolidación de las empresas sociales, en tanto sujetos sociales para el desarrollo, resulta estratégica para cualquier proyecto de desarrollo sustentable y endógeno. Pero esta consolidación es un proceso difícil de alcanzar ya que enfrenta innumerables dificultades como se ha visto en la exposición, de manera que aún en el caso de las empresas con un mayor nivel organizativo y autogestivo no se puede decir que estén completamente consolidadas. Y es que no solo requieren de alcanzar una sustentabilidad económica sino también organizativa y que hayan construido una mística y una autoafirmación del colectivo que fortalezca la unidad del grupo y les ayude a sortear los problemas y tensiones que inevitablemente enfrentan.

Esta identidad colectiva se construye paulatinamente ya que al inicio se trata tan solo de una suma de voluntades individuales con la expectativa de que juntos se puede

obtener algún tipo de beneficio. El acordar un objetivo común, elaborar un proyecto, planear las actividades a realizar, realizar las faginas, participar en talleres, reunirse para discutir y tomar acuerdos, manejar sus pequeñas empresas, contribuir para el fondo común, son acciones colectivas que van generando ese sentimiento de pertenencia a un colectivo que se distingue frente a los otros grupos y a la comunidad por su nombre y sus actividades.

La identidad se va construyendo no solo por estas actividades en común sino por todo aquello que comparten: intereses, sueños, inquietudes, reflexiones, experiencias, aprendizajes, formas de trabajar, que se consideran propios de la organización y los diferencian de los otros. Para las mujeres ha sido particularmente importante el compartir un espacio donde interactúan no solo como socias sino como amigas y que, en contraposición de los hombres, es uno de los pocos lugares que tienen para reunirse con otras señoras. Ellas suelen referirse a sí mismas por su nombre ya sea en maya o en español, las “mujeres que trabajan juntas”

Las empresas que han construido esta identidad colectiva, por lo general, tienen una participación colectiva cuando acuden a Encuentros o representan sus grupos en instancias microregionales, mientras aquellas con una identidad colectiva más débil, sus representantes actúan más bien por motivaciones y convicciones personales.

En este sentido algunas actividades ceremoniales y festivas que realizan algunas organizaciones como la celebración del *wuajil kool* o el *ch'a'cháak* o bien el día del niño, una posada navideña o el aniversario de la constitución del grupo, resultan básicas para el fortalecimiento de su identidad colectiva y del capital social del grupo. A ella también ha contribuido los Encuentros microregionales en los que participan socios de todas las organizaciones así como los talleres formativos que suelen impartir los promotores como los de autoestima y género a grupos de señoras, los de derechos humanos e indígenas y el de identidad maya en que han participado los *Maayao'ob* y los *Meji máak*.

En este taller se reflexiona sobre lo que es ser maya, sobre la discriminación o sobre las tradiciones y valores que más les interesa conservar como la ayuda mutua, de manera que pueden ser medios para fortalecer o rescatar el capital social de estas comunidades. También se alude a mitos y leyendas mayas que fortalecen la identidad étnica<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Sin embargo estos talleres, por diversas circunstancias no se han podido llevar a cabo en todas las organizaciones.

No se trata sin embargo de mirar unicamente hacia el pasado ya que los mismos promotores que imparten este taller son lo que acudieron a Cancún en ocasión de los Foros paralelos de organizaciones civiles, campesinas e indígenas para protestar por las políticas de la Organización Mundial del Comercio y manifestarse a favor de una globalización alternativa e incluyente.

La identidad es también un componente esencial del desarrollo sustentable que puede proveer de la energía y motivación necesaria para impulsar la construcción de alternativas para un futuro diferente. Pero un futuro construido a partir de los propios modelos de bienestar, formas de organización y capital social existente o bien de la reconfiguración y resignificación de las mismas, de la adopción e interiorización de prácticas y normas necesarias para enfrentar las nuevas condiciones y de la construcción y fortalecimiento del capital social requerido. Las organizaciones de campesinos mayas a las que nos hemos referido representan esfuerzos inconclusos en esta dirección, sobre cada una de ellas se podría escribir una historia que seguramente merece ser contada.



## ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS DE LA MICROREGIÓN SUR DE YUCATÁN

### MUJERES

Nombre de la organización	Actividades predominantes que desarrollan	Antigüedad del grupo y No. de socias	Problemas principales que enfrenta	Nivel de organización	Recursos comunes
					a) Actividades individuales b) Actividades colectivas
<i>Much' ko'olelo'ob de Chacsinkín</i>	Mejoramiento de su solar: siembra de hortalizas Elaboración de chocolate	8 años y 7 socias	Falta de mercado para mantener un nivel de constante de producción de chocolate. Particiación concentrada en el comité,	Buena integración y participación en el trabajo, dependen de la presidenta-promotora. y no se interesan por renovar el comité.	a) <i>Actividades individuales:</i> - Cuidado de sus hortalizas y de sus animales b) <i>Actividades colectivas:</i> - reuniones para manufacturar sus productos - capacitaciones técnicas - talleres, capacitaciones y/o encuentros en Chacsinkín - venta de sus productos
<i>Horchateras de Chacsinkín</i>	Labor relacionada con la preparación de horchata	8 años y 7 socias	Falta de mercado para aumentar su producción de horchata Algunos problemas de integración interna por cuestiones partidistas	Buena división de las labores, el comité hace su mayor esfuerzo para cumplir No cuentan con promotor alguno	a) <i>Actividades individuales:</i> - mantenimiento a su solares - cría y cuidado de sus animales b) <i>Actividades colectivas:</i> - capacitación técnica - reuniones periódicas con el comité y con el/la promotor - reuniones para elaborar algunos productos (dulces, hamacas y blusas) -Capacitaciones, talleres y/o encuentros en Chacsinkín
<i>Much' ko'olelo'ob ku pak'alo' ob de Chacsinkín</i>	Mejoramiento de su solar: Inician elaboración de blusas bordadas	6 años y 9 socias	Capacitación técnica y mercado para las blusas. Algunos problemas de chismes internos e integración por política	Es bueno, han creado una identidad colectiva. El comité se apropia poco a poco de sus funciones y dependen menos del promotor.	a) <i>Actividades individuales:</i> - mantenimiento a su solares - cría y cuidado de sus animales b) <i>Actividades colectivas:</i> - capacitación técnica - reuniones periódicas con el comité y con el/la promotor - reuniones para elaborar algunos productos (dulces, hamacas y blusas) -Capacitaciones, talleres y/o encuentros en Chacsinkín
<i>Much' Koólelo'ob de Xbox , Chacsinkín</i>	Mejoramiento de los solares: hortalizas y cría de pavos.	5 años y 7 socias	Falta de mercado para algunos de sus productos Falta de división equitativa del trabajo	Son dependientes de la promotora, pero tratan de participar y cumplen con su trabajo.	a) <i>Actividades individuales:</i> - mantenimiento a su solares - cría y cuidado de sus animales b) <i>Actividades colectivas:</i> - capacitación técnica - reuniones periódicas con el comité y con el/la promotor - reuniones para elaborar algunos productos (dulces, hamacas y blusas) -Capacitaciones, talleres y/o encuentros en Chacsinkín
<i>Chaltún Pujuy de Tixméhuac</i>	Mejoramiento de solares: hortalizas y maíz	2 años y 6 socias	Falta de recursos y de acceso a bienes y servicios por lo alejado de la ranchería	Todas las señoras del poblado participan en el grupo y están emparentadas. lo que favorece la integración y distribución del trabajo	a) <i>Actividades individuales:</i> - mantenimiento a su solares - cría y cuidado de sus animales b) <i>Actividades colectivas:</i> - capacitación técnica - reuniones periódicas con el comité y con el/la promotor - reuniones para elaborar algunos productos (dulces, hamacas y blusas) -Capacitaciones, talleres y/o encuentros en Chacsinkín
<i>Flor de Jazmin, Dzutoh de Tixméhuac</i>	Labor relacionada con los solares: hortalizas y urdido de hamacas	5 años y 14 socias	Falta de mercado para sus hamacas y de fondo de ahorro para otros proyectos. Desde fuera son criticadas	Participan pero dependen de la promotora y de la presidenta en quien recaen todas las responsabilidades.	a) <i>Actividades individuales:</i> - mantenimiento a su solares - cría y cuidado de sus animales b) <i>Actividades colectivas:</i> - capacitación técnica - reuniones periódicas con el comité y con el/la promotor - reuniones para elaborar algunos productos (dulces, hamacas y blusas) -Capacitaciones, talleres y/o encuentros en Chacsinkín
<i>Flor de Lirio de Xohuayán, Oxkutzcab</i>	Labor relacionada con los solares: hortalizas.	2 años y 11 socias	No cuentan con suficiente terreno y agua para sembrar, Chismes y críticas de la comunidad	Buena integración y participación. No dependen del promotor para reunirse y tomar acuerdos.	a) <i>Actividades individuales:</i> - mantenimiento a su solares - cría y cuidado de sus animales b) <i>Actividades colectivas:</i> - capacitación técnica - reuniones periódicas con el comité y con el/la promotor - reuniones para elaborar algunos productos (dulces, hamacas y blusas) -Capacitaciones, talleres y/o encuentros en Chacsinkín

## ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS LES DE LA MICROREGIÓN SUR DE YUCATÁN

### Hombres

Nombre de la organización	Actividad predominante que desarrolla	Antigüedad del grupo y No. de socios	Problemas principales que enfrenta	Nivel de organización	Recursos comunes
					a) Actividades individuales b) Actividades colectivas
<b>Mayao' ob de Chacsinkín</b>	Parcelas agroforestales, cría de borregos Milpa sin quema	8 años y 13 socios	Falta de mercado y precios justos para sus productos Falta de fondos de ahorro y tiempo para atender todos sus proyectos de forma adecuada.	Buena integración y participación del grupo Autogestivos, requieren asesoría técnica por lo complejo de su empresa Han construido una identidad colectiva	<p>a) <i>Actividades individuales:</i> Labores en su milpa y en su parcela en el terreno de la organización. Cada cual realiza su parte proporcional de la labor todos los días</p> <p>b) <i>Actividades colectivas:</i> - capacitaciones técnicas - participación en talleres y/o encuentros en Chacsinkín - reuniones con el comité y/o con el promotor local - Cría de borregos y/o construcción de infraestructura - rituales asociadas a la milpa: <i>wajil kool</i> y <i>ch'a' cháak</i></p>
<b>San Dionisio de Chacsinkín</b>	Inicio parcelas Agroforestales Milpa sin quema	2 años y 9 socios	Carencia de mercado justo para sus productos. No todos trabajan de forma equitativa	Van iniciando, el comité paulatinamente se va apropiando de sus funciones	
<b>Meji máak Ampliado de Xohuayán, Oxkutzcab</b>	Parcelas agroforestales Maiz con labranza de conservación Banco de maíz.	3 años el Ampliado y 9 años el original con 13 socios en total	Altibajos en los precios de sus productos hortícolas Críticas y problemas de aceptación de la comunidad por diferencias políticas.	Grupo autogestivo con participación equitativa e identidad colectiva que se organiza por turnos y acuerdos no escritos. Funciones centralizadas en el presidente.	

<b>Dzidzilche' de Chacsinkín</b>	Apicultura, Acopio y venta de miel	7 años y 23 socios	Falta de participación en las reuniones y talleres , desintegración interna, Falta de confianza. Problemas técnicos de manejo de la miel y dificultad para acopiar miel de calidad y lograr una buena comercialización.	Unico grupo apícola legalmente constituido Poca organización y no es autogestivo, Divisiones internas Poca participación y apropiación de los proyectos. Dependen del promotor y del presidente	<b>a) Actividades individuales:</b> - Todas las que estén relacionadas con las abejas y su cuidado,
<b>Flor de Tajonal de Chacsinkín</b>	Apicultura, Acopio y venta de miel	2 años y 25 socios	Falta de recursos y capacitación técnica Falta de organización y comunicación interna. Solo la mitad participación en las reuniones y en los talleres, poca integración i	Grupo reciente y con participación al principio y en las faginas. Solo la mitad participa en reuniones y talleres, Dependen del promotor, no son autogestivos	
<b>Lool k'an Chunup de Xohuayán, Oxkutzcab</b>	Apicultura, acopio y venta de miel.	3 años y 11 socios	Falta de recursos y capacitación técnica para criar reinas Falta de participación en las reuniones, Inadecuada comunicación interna problemas de integración i	Todos participan en las faginas pero no en las reuniones. El presidente hace bien su trabajo pero no lo apoya el resto del comité. Hay confianza entre los socios en el cumplimiento de compromisos. Dependencia del promotor	<b>b) Actividades colectivas:</b> - Faginas para terminar el centro de acopio - Capacitación técnica - Reuniones con el promotor. - Acopio y venta de la miel

<b><i>Lool jabín de Kimbilá, Tixméhuac</i></b>	Apicultura, Acopio y venta de miel	3 años y 9 socios	Falta de recursos, equipos y capacitación técnica Carencia de fondo común, Poca comunicación e integración, no todos participan en las reuniones por falta de interés en la labor colectiva.	No hay mucha organización. Predomino de intereses individuales. No todo el comité funciona. Dependen del promotor. No son autogestivos.
<b><i>Tumben kaab de Sabacché, Tixméhuac</i></b>	Apicultura, acopio y venta de miel	2 años y 11 socios	Falta de recursos, lejanía del poblado lo que aumenta costos de transporte. El comité no conoce sus funciones suficientemente.	Buena integración y participación en faginas, reuniones y talleres. Tienden a ser autogestivos al interior pero dependen del promotor para gestiones externas y venta de la miel El comité participa pero requiere de capacitación.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

BARTRA, Armando

1991 “Pros, contras y asegunes de la apropiación del proceso productivo. Nota sobre las organizaciones rurales de los productores” en *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*. Cuadernos de desarrollo de base 2, ADN editores, México, pp. 5- 22.

CUANALO de la CERDA, Heriberto

2004 “La agricultura familiar base del desarrollo sustentable” Documento de trabajo del Consejo del Estado de Yucatán de desarrollo sustentable. Mérida, 6 pp

ERASMUS, Charles

1997 *In search of the common good, Utopian experiments, Past and Future*. The Free Press, New York.

FARRIS, Nancy

1992 *La sociedad maya bajo el dominio colonial. La empresa colectiva de la supervivencia*. Alianza Editorial, Quinto centenario. Madrid.

FLORES, Margarita y Fernando RELLO

2001 “Capital social: virtudes y limitaciones”, ponencia presentada en la Conferencia *Regional sobre Capital Social y Pobreza*, CEPAL y Universidad de Michigan, Santiago de Chile, 24- 26 de septiembre.

KROTZ, Esteban

1988 *Ensayos sobre el cooperativismo social en México*. UNAM-Iztapalapa, México.

MACLEOD, Greg

1991 *Mondragon*. The Community Business Series. Tompkins Institute, University of Cape Breton, Sdney, Canada.

MATA García, Bernardino

1990 “El proceso de Autogestión en las Organizaciones Sociales” en Paas, D. et al. (eds.) *La cuestión económica en las organizaciones autogestivas*. Fundación Naumann, PRAXIS y UACH, México, pp 57- 64.

MORALES, Carmen

1981 “Delimitación y características de la región sur de Yucatán” en *Yucatán, historia y economía*. Año 5, num. 27. Departamento de Estudios Económicos y Sociales de la Universidad de Yucatán.

MOGUEL, Julio

1992 “Crisis del capital y reorganización productiva en el medio rural” en Moguel, J., Botey, C., y Hernández, L., (coords.), *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*. CEHAM- Siglo XXI, México, pp. 15- 24.

NIGH, Ronald

2002 “Acción colectiva, capital social y recursos naturales: las organizaciones agroecológicas de Chiapas”, en Vargas, G. (coord.) *De lo privado a lo público. Organizaciones en Chiapas*. CIESAS, Miguel Ángel Porrúa, México, pp.73- 110.

NUÑEZ, Roberto

1992 “La eficiencia en empresas sociales” en Cadena, F., Paas, D. y Prieto, D (comps.) *La empresa social y sus problemas de organización*. Fundación Naumann y PRAXIS, México, pp 81- 90.

- OSTROM, Elionor y AHN, T.K.  
2003 Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva”. En: *Revista Mexicana de Sociología*. Año LXV, no. 1, enero- marzo. UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, México.
- OSWALD, Ursula  
1992 “Reconversión, pobreza y perspectiva de las empresas sociales” en Cadena, F., Paas, D. y Prieto, D. (comps.) *La empresa social y sus problemas de organización*. Fundación Naumann y PRAXIS, México, pp 17- 36.
- PAAS, Dieter  
1990 “Introducción al tema”, en Paas, D., Mata B. y Nuñez R., *La cuestión económica en las organizaciones autogestivas*. Fundación Naumann, PRAXIS y UACH, México, pp 6- 24.
- PARÉ, Luisa y Elena LAZOS  
2003 *Escuela rural y organización comunitaria. Instituciones locales para el desarrollo y el manejo ambiental*. UNAM, México.
- QUEITSCH, Jurgen, ZEPEDA, J.M. y PAT, J.M.  
1978 *Introducción a la economía de unidades agropecuarias colectivas*. UACH, Chapingo.
- QUINTAL, Ella F., Juan Ramón BASTARRACHEA, Fidencio BRICEÑO, Martha MEDINA, Renéé PETRICH, Lourdes REJÓN, Beatriz REPETTO y Margarita ROSALES  
2003 “Solares, rumbos y pueblos: organización social de los mayas peninsulares” en Millán, S. y Valle, J. (coords.), *La comunidad sin límites. La estructura social y comunitaria de los pueblos indígenas de México*. Volumen I. INAH, México, pp. 291- 399.
- ROSALES, Margarita  
1997 *Participación y resocialización en organizaciones campesinas. El caso de la Unión de Ejidos “Artículo 27 constitucional”*. Tesis de doctorado en antropología social. UNAM, México.
- 2000 “Informe sobre la organización y estructura de la comunidad de Chacsinkín” (reporte de investigación) *Proyecto Etnografía de los Mayas de la Península de Yucatán*. INAH- Yucatán, Mérida.
- ROSALES, Margarita y MOYA, Xavier  
1999 “Diagnóstico socioproductivo y ambiental para el desarrollo sostenible. 1996- 1999. Microregión sur de Yucatán” (mecanoescrito) en *Proyecto Peninsular de Desarrollo Participativo*. PNUD, SEMANARP, Misioneros A.C e INAH, Yucatán, Mérida, Yucatán.
- ROSALES, Margarita y REJÓN, Lourdes  
1985 “Hacia una aproximación a las unidades de producción en la región sur de Yucatán” en *Revista de Geografía Agrícola*, num. 5- 6, Universidad Autónoma de Chapingo, Chapingo, pp. 144- 150.
- ROSALES, Margarita y REJÓN, Lourdes (en prensa)  
2001 “Las redes que tejen un pueblo. Familias y parentelas mayas en el oriente y sur de Yucatán” en *Memorias del Congreso Internacional de Cultura Maya*, 11- 17 de marzo. CONACULTA, INAH, Gobierno del Estado de Yucatán, UADY y UNIMAYAB, Mérida, Yucatán.
- VARGAS, Gabriela  
2002 “Globalización y artesanías: organizaciones artesanales en Chiapas” en Vargas, G. (coord.) *De lo privado a lo público. Organizaciones en Chiapas*. CIESAS, Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 111- 190